

# EVALUASI PENGELOLAAN PROGRAM PENGEMBANGAN USAHA AGRIBISNIS PERDESAAN (PUAP) DI KABUPATEN SIGI (Studi Pada Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat)

**Subaedah**

*edha\_dj@yahoo.com*

*Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako*

## **Abstract**

*This study is aimed to: 1) describe the implementation of rural agribusiness development program in Sigi; 2) determine and analyze constraints in rural agribusiness development program in Sigi; 3) provide alternative solution to management policy of rural agribusiness development program. Method of study is descriptive qualitative. The key informant is a farmer supervisor and second informant is the head of BP4K of Sigi Regency. Data collecting methods include observation, interview, and documentation. Technique of data analysis uses data triangulation. The results conclude that: 1) the management of rural agribusiness development program in terms of the input side shows that the vision, missions, objectives, and distribution mechanism in Gapoktan Sigampa (Farmers' Association) in Sigi Regency has met the rules of PEDUM PUAP, yet still not optimal in terms of management. From the output side, it shows that Gapoktan empowerment and increase in revenue is not optimal. In terms of outcome, agribusiness micro-financial institution as the target of rural agribusiness development program has not yet formed; 2) problems identified include: a) trust, in the formation of micro finance institution, b) programs not synergized, c) lack of understanding and awareness of farmers about being independent, d) lack of entrepreneurial creativity, e) the effort in managing the group is not optimal; 3) the results of rural agribusiness development program are not physically visible but based on farmers' independency that is resulted from their empowerment; this can increase their welfare. The result cannot be seen from the economic indicators in a short time but based on the participation and self-reliance of farmers on an ongoing basis. Sustainability management in Sigampa farmer's association covers the following: a) developing capital model in rural micro-financial program, b) strengthening organizational culture: increase awareness of empowerment, c) organizational trust: build social relationship in micro-finance institution, and d) organizational design: strategy to establish the agribusiness micro-finance institution.*

**Keywords:** *Farmers' Association (Gapoktan), Rural Agribusiness Development Program*

Program PUAP merupakan program kebijakan pemerintah dalam rangka pengentasan kemiskinan pada sektor pertanian yang telah dilaksanakan oleh Kementerian Pertanian Republik Indonesia sejak tahun 2008. Program ini berupa pemberian dana bantuan penguatan modal kepada petani melalui Gapoktan/LKMA (Pedum PUAP, 2015)

Penyaluran dana bantuan sosial dalam bentuk Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) dari Tahun 2008 – 2015 sudah mencapai Rp 5,2 triliun, yang meliputi sebanyak 52,186 Desa atau Gabungan

Kelompok Tani (Gapoktan) di 33 Provinsi pada 440 Kabupaten/Kota (Anonim, 2016).

Sasaran dari Program tersebut adalah penguatan kelembagaan petani seluruh desa atau kelurahan di Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan kategori desa miskin dan tertinggal yang memiliki potensi untuk berkembang. Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) yang telah berjalan sejak tahun 2008 perlu dimonitoring dan evaluasi untuk penyempurnaan pelaksanaan di tahun berikutnya. Kegiatan monitoring dan evaluasi PUAP sendiri sebenarnya telah melekat

dengan manajemen pengelolaan kegiatan PUAP baik teknis maupun administratif pelaksanaan kegiatan, tidak kepada monitoring dan evaluasi yang berkaitan dengan substansi pembangunan (evaluasi kebijakan manajemen). Untuk itu diperlukan evaluasi yang berhubungan dengan masukan (input), proses (process), keluaran (output), hasil (outcome), manfaat (benefit) dan dampak (impact) dari pengelolaan PUAP terhadap petani. Pengelolaan Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) di Kabupaten Sigi sudah dimulai sejak tahun 2008. Pada saat itu Kabupaten Sigi masih

merupakan bagian dari Kabupaten Donggala. PUAP merupakan bentuk fasilitasi bantuan modal usaha bagi petani anggota Kelompok Tani yang tergabung dalam Gapoktan. Setiap Gapoktan mendapatkan bantuan modal sebesar Rp. 100 juta. Kabupaten Sigi memiliki 169 Desa yang tersebar di 15 Kecamatan dan telah dibentuk 153 Gapoktan. Jumlah Gapoktan yang menerima dana BLM PUAP sejak tahun 2008 s/d 2015 di Kabupaten Sigi baru 103 Desa/Gapoktan. Perkembangan penyaluran dana PUAP dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Jumlah dan Penyebaran Desa Pelaksana PUAP di Kabupaten Sigi sejak Tahun 2008 s/d 2015**

No	BP3K	Kecamatan	Jumlah Desa	Jumlah Gapoktan s/d (2015)	Gapoktan yg mendapat dana PUAP (2008-2015)
1	2	3	4	5	6
1.	Biromaru	Sigi Biromaru	18	18	10
2.	Gumbasa	Tanambulava	5	5	4
		Gumbasa	7	7	7
3.	Lindu	Lindu	5	5	5
4.	Kulawi	Kulawi	11	11	8
5.	Lawua	Kulawi Selatan	12	12	9
6.	Pipikoro	Pipikoro	19	6	1
7.	Baluase	Dolo Selatan	12	11	11
8.	Mantikola	Dolo Barat	12	10	9
9.	Dolo	Dolo	11	11	11
10.	Uwemanje	Marawola	11	11	8
		Kinovaro	9	9	5
11.	Dombu	Marawola Barat	10	10	7
12.	Bahagia	Palolo	22	22	5
		Nokilalaki	5	5	3
<b>Jumlah</b>			<b>169</b>	<b>153</b>	<b>103</b>

Sumber:Penyelia Mitra Tani, 2015

Dari gambaran pengelolaan PUAP di Kabupaten Sigi, perlu adanya suatu evaluasi yang mendalam dalam pencapaian tujuan dan sasaran dari Program PUAP itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Pengelolaan Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) di Kabupaten Sigi (Studi pada Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat) ”.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan hasil pelaksanaan Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) di Kabupaten Sigi.
2. Mengetahui dan menganalisis kendala yang dihadapi dalam pengelolaan Program PUAP.
3. Memberikan alternatif solusi tentang manajemen kebijakan Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP).

## METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Vardiansyah (dalam Sonny Leksono, 2013:181), penelitian deskriptif adalah upaya pengolahan data menjadi sesuatu yang dapat diutarakan secara jelas dan tepat dengan tujuan agar dapat dimengerti oleh orang yang tidak langsung mengalaminya sendiri. Sehingga yang dimaksud dengan penelitian kualitatif deskriptif adalah sebuah pendekatan terhadap sesuatu perilaku, fenomena, peristiwa, masalah atau keadaan tertentu yang menjadi object penyelidikan; yang hasil temuannya berupa uraian-uraian kalimat bermakna yang menjelaskan pemahaman tertentu. Tentu saja, karena sebagai bagian penelitian kualitatif, watak penelitian deskriptif kualitatif dalam analisisnya tidak menggunakan kalkulasi angka dan juga tidak membuat prediksi, sebagaimana sesuai dengan paradigmanya yang non positivistic.

Di sisi lain, Sugiyono (2011:213) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif harus bersifat “perspektif emic” artinya memperoleh data bukan berdasarkan apa yang difikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan difikirkan oleh partisipan/sumber data. Creswell (2010 : 262) juga mengemukakan bahwa salah satu karakteristik dari penelitian kualitatif merupakan bentuk penelitian interpretif yang mana interpretasi dibuat berdasarkan apa yang dialami, dilihat, didengar dan dipahami oleh peneliti.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik Purposive Sampling dalam menentukan informannya. Purposive Sampling merupakan penentuan informan tidak didasarkan atas strata, kedudukan, pedoman, atau wilayah tetapi didasarkan pada adanya tujuan dan pertimbangan tertentu yang tetap berhubungan dengan permasalahan penelitian. Yang menjadi informan peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Informan kunci (*key informan*), yaitu satu orang Penyelia Mitra Tani (PMT) dan

informan kedua (*second informan*) adalah Kepala Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan (BP4K) Kabupaten Sigi dan.

2. Informan lainnya, yaitu Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) dan anggota kelompok tani.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, serta alat wawancara dengan informan. Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, karena penelitian bersifat kualitatif, sehingga peneliti terjun langsung ke lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sub bab ini menyajikan hasil dan pembahasan yang terkait dengan rumusan masalah yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Penyajian hasil dan pembahasan berdasarkan informasi dan temuan-temuan yang telah digali secara mendalam di lapangan tepatnya di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat Kabupaten Sigi. Alur penyajian hasil dan pembahasan ini untuk menjawab masalah tidak secara berurutan sesuai dengan yang dipaparkan dalam kerangka pikir terkait tentang input, output dan outcome dari pengelolaan Program PUAP, tetapi diuraikan secara bersamaan dari ketiga hal tersebut. Namun sebelum masuk ke dalam konteks ini, peneliti terlebih dahulu mendeskripsikan bagaimana pengelolaan Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) di Kabupaten Sigi dan selanjutnya akan dipertegas dengan membangun alternatif manajemen solusi tentang manajemen kebijakan program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP).

### Pengelolaan Program PUAP pada Gapoktan Sigampa

Pengelolaan Program PUAP dikaitkan dengan input yang meliputi visi, misi dan tujuan sesuai dari temuan peneliti di lapangan dapat dikatakan bahwa telah sesuai dengan indikator

dalam Pedum PUAP. Hal ini dapat dilihat dari ungkapan informan sebagai berikut :

Adanya Program PUAP mempermudah Gapoktan untuk memfasilitasi saprodi kepada anggotanya. Selain dalam saprodi dan permodalan, adanya Program PUAP ini juga menumbuhkan kebersamaan antara anggota dan pengurus Gapoktan sendiri. Manfaat yang dirasakan oleh petani dengan adanya program PUAP ini, seperti ungkapan pak Risnadin tentang manfaat dana PUAP bagi petani, sebagai berikut :

*"...Oh dana PUAP ini, untuk meningkat saya pikir meningkat, jelas kalau pupuk ini kan...cuma kesadaran mereka mengembalikan. Yang namanya rumusnya pertanian, kalau tanaman dipupuk pasti hasilnya mahal, otomatis menurun ke pendapatan...tapi setidaknya itu membantu..."*

Penjelasan pak Risnadin di atas dipertegas oleh ungkapan seorang petani anggota kelompok tani Kaliwara Pak Abubakar yang mengatakan bahwa :

*"Kalau menurut saya sangat membantu, ndak tau (tidak tahu) kalau yang lain. Bagi saya dana Gapoktan sangat menunjang, bagi kebutuhan pribadi saya"*

Manfaat program juga diperkuat berdasarkan keterangan yang sama dari seorang petani pak Iswan tentang manfaat dana PUAP ini, sebagai berikut:

*"...iya karena sudah tertolong kita dengan dana ini, bukan lagi uang, kita mudah dapat pupuk, juga yang lain-lain seperti obat-obatan"*

Dana PUAP sebesar Rp. 100 Juta yang merupakan bantuan langsung masyarakat (BLM), diharapkan mampu mendorong dan memotivasi mereka untuk berusaha lebih baik dan bahkan di beberapa lokasi dana ini sudah bertambah melalui lembaga keuangan yang mereka bangun untuk mengelola dana PUAP. Pak Mamiek Slamet memberikan penjelasan mengenai keberhasilan pengembangan di Gapoktan, sebagai berikut :

*" Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan dana PUAP yaitu semakin lama dana itu semakin berkembang kemudian petani*

*yang menggunakan semakin banyak. Sehingga dana Rp.100 Juta yang diberikan kepada Gapoktan bukan hanya beberapa orang yang menggunakan tetapi harusnya dari tahun ke tahun semakin banyak yang menggunakan karena itu disebut dana bergulir "*

Penyaluran dana BLM PUAP melalui mekanisme yang diatur dalam pedoman umum PUAP. Mekanisme penyaluran dana PUAP meliputi mekanisme pengusulan dan penyaluran dana PUAP ke Gapoktan seperti ungkapan pak Tugiran, sebagai berikut :

*" Pengusulan itu kan begini, dari penyuluh memberikan informasi kepada kepala BP3K, proses pengusulan itu jadi salah satunya misalnya Gapoktan Sigampa, dari Kecamatan Dolo Barat, dari 11 Desa itu salah satunya Desa Kaleke, itu diusulkan melalui ditandatangani oleh kepala BP3K, diusulkan kemari Tim Teknis Kabupaten merekap kemudian setelah kita rekap kita buat usulan ke Provinsi/Pusat, itu yang mengusulkan Bupati. Jadi kita membantu Bupati untuk memberikan konsep usulan atau semacam proposal ke Pusat itu untuk disampaikan ke Menteri. Setelah ditunggu beberapa hari , itu tembusannya ada yang di Provinsi, ada yang ke kita sendiri, ada yang ke Pusat, nah peran di Sekretariat Provinsi dalam hal ini BPTP Sulawesi Tengah itu kan merekap usulan Kabupaten jadi kemudian kita usulkan ke sana nanti beberapa minggu atau beberapa hari kemudian itu mendapat informasi bahwa ada Gapoktan yang tidak disetujui oleh Pusat misalnya data pengurusnya tidak valid, itu biasanya dikembalikan atau disuruh perbaiki dulu sebelum keluarnya SK Mentan..."*

Selanjutnya pak Tugiran menjelaskan bahwa dalam pencairan dana ada persyaratan yang harus dipenuhi dari Gapoktan yakni berdasarkan kebutuhan kegiatan pada saat itu dan mendapatkan rekomendasi dari Tim Teknis Kabupaten, sebagai berikut :

*" Mencairkan dana itu juga berdasarkan kebutuhan pada saat itu. Jadi dana Rp. 100 Juta itu tidak serta merta langsung Rp.100 Juta, jadi tergantung dari misalnya oh ini untuk*

*pembelian sapi prodi untuk disimpan pinjaman disana, itu bertahap jadi kalau Rp. 100 juta itu masalahnya ada yang baru mengusul Rp. 25 juta kita berikan berdasarkan permintaan itu, berdasarkan permintaan dari Gapoktan yang akan melakukan kegiatan itu, setelah itu kita berikan rekomendasi, tetapi sebelum itu biasanya ada training bagi mereka dan kaitannya dengan pengelolaan uang dana Gapoktan ini, dana PUAP in ”.*

Hal ini menunjukkan bahwa Dana bantuan dari program PUAP telah disalurkan sesuai dengan sasaran program dan tepat sasaran kepada masyarakat miskin. Sementara dari sisi manajemen pengelola masih belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari koordinasi pendampingan penyuluh, PMT, dan Tim Teknis di lapangan yang belum maksimal dalam menjalankan tugasnya karena kurangnya koordinasi serta kurangnya dana pendampingan. Alokasi anggaran Pusat untuk PMT adalah untuk honor PMT dan Biaya Operasional Penyelenggaraan (BOP). Namun dalam melakukan tugas pembinaan ke Gapoktan PMT sering mengalami kendala karena keterlambatan pencairan Biaya Operasional (BOP) sementara dari daerah tidak ada, sehingga pembinaan di lapangan kurang maksimal. Ungkapan pak Mamiek Slamet berikut ini:

*“Untuk pembinaan ke lapangan kepada Gapoktan, penyuluh itu kan tugas utamanya itu. Koordinasi dengan Tim Teknis karena kita satu paket, maka setiap saat kita laksanakan. Cuma untuk tugas pembinaan ke lapangan, kita tidak seintensif yang diharapkan karena yang pertama BOP turunnya di tengah bahkan akhir anggaran, sedangkan dana APBD tidak ada di Kabupaten, kita kan butuh rutin ke lapangan. Kalau honor berapa kali kita gunakan sudah habis, ya artinya semampu yang bisa kita jangkau. Tetapi kalau ada laporan bermasalah di lapangan mesti kita turun, tapi kalau yang rutin bulanan itu ya semampu yang kita jangkau saja, yang penting semua Gapoktan PUAP dapat dikunjungi...”.*

Selanjutnya dari output menemukan hasil bahwa pemberdayaan Gapoktan Sigampa dan

peningkatan pendapatan belum optimal dan dari outcome program PUAP di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat Kabupaten Sigi adalah belum terbentuk Lembaga Keuangan Mikro-Agribisnis (LKM-A) sebagai target program PUAP.

Terdapat masalah yang menjadi kendala di dalam pembentukan LKM-A di Gapoktan Sigampa yang ditemui di lapangan, peneliti menyimpulkan dari beberapa ungkapan informan yang menyatakan bahwa belum dibentuknya LKM-A adalah karena pertama, sosialisasi tentang LKM-A belum jalan, dan kedua karena adanya pemahaman yang keliru dari pengurus Gapoktan untuk menghibahkan dana PUAP dalam pembentukan LKM-A, hal ini dapat kita lihat dari ungkapan bapak Mamiek Slamet, sebagai berikut :

*“Yang pertama sosialisasi tentang pembentukan LKMA saya kira belum jalan, belum kita paksakan untuk jadi LKM Cuma kenapa begitu karena alasannya bahwa kita minta, kita ingin bahwa LKM itu dibentuk atas kerelaan mereka sendiri atau kerelaan pengurus gapoktan untuk berkembang menjadi atau membentuk LKM itu, jadi kita tidak paksakan itu, Cuma tahun ini tetap harus ada..ada, tetap kita evaluasi dari gapoktan gapoktan itu yang berpeluang menjadi LKMA itu”.*

Berbagai pernyataan/pendapat dari beberapa informan, semakin menegaskan bahwa pelaksanaan Program PUAP ini memotivasi dan mendorong petani dalam hal spirit untuk kemandirian petani. Beberapa masalah yang teridentifikasi dalam pelaksanaan program tersebut meskipun peneliti menemukan bahwa semangat atau substansi dari program PUAP tersebut sudah dapat dipahami oleh petani, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala. terutama merubah pola pikir pengurus Gapoktan.

### **Problem pengelolaan program PUAP**

Berbagai uraian terkait dengan proses dalam pengelolaan Program PUAP di Gapoktan Sigampa yang telah diuraikan di atas, peneliti

mengidentifikasi beberapa problem atau masalah dalam pelaksanaan tersebut yang lebih lanjut akan diuraikan di bawah ini:

### 1. *Trust* / Kepercayaan: Kendala Pembentukan Lkm-A

Coleman dalam Fukuyama, (2010:12) menambahkan bahwa semakin pengetahuan dan keterampilan, porsi lain dari human capital ini adalah kemampuan masyarakat untuk melakukan asosiasi (berhubungan) satu sama lain. Kemampuan berasosiasi ini menjadi modal yang sangat penting bukan hanya bagi kehidupan ekonomi, tetapi juga bagi setiap aspek eksistensi sosial yang lain. Tetapi, kemampuan ini sangat tergantung pada suatu kondisi di mana komunitas itu saling berbagi untuk mencari titik temu norma-norma dan nilai-nilai bersama. Jika titik temu etis-normatif ini ditemukan maka pada gilirannya kepentingan-kepentingan individual akan tunduk pada kepentingan-kepentingan komunitas kelompok. Dan nilai-nilai bersama ini akan bangkit apa yang disebut kepercayaan (Fukuyama, 2001:13). Terkait dengan Trust/Kepercayaan pak Risnadin menyatakan bahwa:

*"...Cuma kita bagaimana orang bisa percaya kita, pengurusnya misalnya tidak dipercaya masyarakat iya toh? "*

Pernyataan tersebut setidaknya menunjukkan bahwa keberhasilan seseorang dalam hal ini keberhasilan Gapoktan juga akan diukur dari sejauh mana pengurusnya itu bisa dipercaya. Itu berarti kepercayaan/trust menjadi salah satu modal dalam menunjang kesuksesan/keberhasilan suatu program.

Fukuyama (2002: 24) mendefinisikan kepercayaan yaitu norma-norma kooperatif seperti kejujuran dan kesediaan untuk menolong yang bisa dibagi-bagi antara kelompok-kelompok terbatas masyarakat dan bukan dengan yang lainnya dari masyarakat atau dengan lainnya dalam masyarakat yang sama. Jika para anggota kelompok itu mengharapkan bahwa anggota-anggotanya yang lain

berperilaku jujur dan terpercaya, maka mereka akan saling mempercayai. Ungkapan pak Mamiek Slamet berkaitan dengan kendala pembentukan LKM-A di Gapoktan Sigampa ternyata adalah masalah kepercayaan. Pengurus Gapoktan Sigampa masih kurang mempercayai pengurus yang akan mengelola dana PUAP apabila dihibahkan menjadi modal LKM-A. Seperti ungkapan pak Mamiek Slamet berikut ini:

*" Diharapkan sekian persen dari PUAP itu jadi modal awalnya LKM itu. Di Sigi agak... kalau di Sigi begitu, ya kendalanya disitu, mereka masih punya paham setengah mati saya kembangkan dana ini, artinya kalau saya hibahkan katakanlah kasarnya kita hibahkan kepada ini, jadi orang lain menikmati padahal itu kan tetap dibawahnya Gapoktan. Pemahaman itu yang masih kurang "*

Ungkapan tersebut dipertegas lagi oleh pak Mamiek Slamet dan ibu Asnani seorang PMT yang baru bertugas di wilayah desa Kaleke , sebagai berikut :

*" Ah yang lalu itu begini, waktu kita sama tim Pusat turun. Pertama mereka sampaikan bahwa masih ada keengganan pengurus gapoktan itu untuk melimpahkan dan itu kepada orang lain, apalagi kalau orang itu menurut dia tidak seperti saya (dia kan bertanggung jawab penuh), melimpahkan dana kesana kan harus ada tanggungjawabnya... "*

Francis Fukuyama (2002:22) mendefinisikan modal sosial secara sederhana sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota-anggota suatu kelompok memungkinkan terjalannya kerja sama di antara mereka. Jika para anggota kelompok itu mengharapkan bahwa anggota-anggota yang lain akan berperilaku jujur dan terpercaya, maka mereka akan saling mempercayai.

### 2. Integra Siprogram Emberdayaan: Belum adanya sinergitas dalam program

Program pemberdayaan yang masuk ke Desa memiliki corak beragam, mulai dari tujuan, sasaran penerima, hingga sumber

pendanaan. Dari segi tujuan, ada program pemberdayaan yang berfokus pada pengembangan infrastruktur, kredit mikro, dan bantuan natura, dan ada pula yang berfokus pada pendampingan. PNPM Mandiri telah memperkuat partisipasi, transparansi dan akuntabilitas dalam seluruh proses tahapan pembangunan. Keberlanjutan dari penguatan tersebut akhirnya ditentukan oleh terintegrasikannya dan diinstitutionalisasinya prinsip, mekanisme dan tata kelola yang dipromosikan PNPM Mandiri ke dalam prinsip, mekanisme dan tata kelola perencanaan pembangunan di daerah.

Prinsip dari integrasi ini adalah adanya partisipasi seluruh pelaku dan melakukan pemetaannya secara komprehensif. Apa yang diharapkan dari integrasi ini tentu saja adanya sinergitas dalam perencanaan pembangunan daerah antara strategi pembangunan dari atas (top-down) dan partisipasi masyarakat dari bawah (bottom-up).

Gapoktan PUAP harus dibina dan didorong dalam mengembangkan lembaga ekonomi yang difokuskan kepada kelembagaan keuangan mikro agribisnis sebagai salah satu unit usaha dalam Gapoktan untuk mengelolah dan melayani pembiayaan usaha bagi petani sebagai anggota. pak Tugiran menjelaskan sebagai berikut :

*" ADD itu adanya di desa, kalau dana PUAP di Gapoktan, tapi sebenarnya kalau Gapoktan itu bisa berintegrasi dengan Kades/Desa, kemudian bisa terbiayai dengan ADD dana itu bisa berkembang bagus... bisa kan dana desa bisa bantu lagi barangkali melalui dana ADD... Gapoktan nya itu bisa bekerjasama dengan Desa".*

Dari ungkapan di atas peneliti mendapatkan bahwa belum adanya sinergitas antar program yang ada di Desa Kaleke dalam program Pemberdayaan, integrasi program perlu ditingkatkan agar pencapaian tujuan dapat dicapai.

Inisiatif integrasi di tingkat kabupaten dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu kepemimpinan di daerah, kelembagaan di

daerah, dan dorongan masyarakat sipil di daerah. Faktor kepemimpinan tercermin terutama dari visi dan komitmen kepala daerah (bupati) serta pemahaman dan kinerja kepala dinas terkait dalam hal pemberdayaan masyarakat dan cara untuk meningkatkan efektivitasnya. Faktor kelembagaan tercermin dari keberadaan peraturan dan institusi yang bisa memfasilitasi integrasi atau sebaliknya. Sementara itu, faktor dukungan masyarakat sipil tercermin dari keberadaan ornop, organisasi kemasyarakatan, atau asosiasi-asosiasi lainnya yang memiliki perhatian dan komitmen bagi peningkatan efektivitas pemberdayaan masyarakat.

### **3. Anomali Masyarakat: Kurangnya Pemahaman dan Kesadaran Petani tentang Kemandirian**

Pemberdayaan sejatinya memiliki dua makna yaitu to give authority to dan to give ability to or enable. Inti dari pemberdayaan adalah pengembangan (enabling), memperkuat potensi atau daya (empowering), dan terciptanya kemandirian. Tujuan pemberdayaan masyarakat adalah untuk membentuk individu dan masyarakat menjadi mandiri. Hasil yang diharapkan adalah tumbuhnya kompetensi masyarakat (tanggung jawab sosial dan kapasitas masyarakat). Sehingga Pendekatan utama dalam konsep pemberdayaan ini adalah menempatkan masyarakat tidak sekedar sebagai obyek melainkan juga subyek (Suparjan dan Suyatno, 2003 : 44).

Pemberdayaan memang pada dasarnya tentang mengidentifikasi permasalahan yang ada didalam masyarakat dan merumuskan solusi yang tepat untuk menyelesaikannya, tetapi bukan berarti masyarakat hanya menjadi penikmat program, masyarakat jugalah yang kemudian bersama-sama melaksanakan program. "Jika kau ingin menyejahterakan nelayan, maka berilah mereka kail, bukan ikan!", kira-kira begitulah slogan dari pemberdayaan. Yang kurang lebih maksudnya apabila kita ingin memberdayakan masyarakat,

berilah mereka apa-apa yang mereka butuhkan untuk menuju kesejahteraan, bukan memberikan mereka ‘bantuan’ layaknya uang, sembako, dan sejenisnya. Maka dari itu, kebijakan-kebijakan pemerintah yang bersifat karitatif seperti BLT, banyak ditentang karena tidak bersifat memberdayakan. Dengan memberikan ‘kail kepada nelayan’ diharapkan pemberdayaan akan bersifat sustain, tidak temporal seperti halnya kita ‘memberikan ikan’, sehingga nantinya yang diharapkan masyarakat sendirilah yang akan menyelesaikan permasalahannya, dan pendamping hanya bertugas ‘mendampingi’ dan memberi arahan. Pemahaman yang sama juga ditemukan pada petani di desa Kaleke seperti ungkapan pak Tugiran, sebagai berikut :

*“ Susah dibangun itu petani mandiri, banyak sekali hambatannya, disuatu komunitas petani 10 orang pasti ada yang bandel, yang bandel itu mempengaruhi, disitu dinamikanya kelompok tani kadang diajak pertemuan dalam rangka meningkatkan ilmu, padahal untuk kepentingan mereka, dibantu itu kan untuk mereka bukan untuk kita, tapi kadang sangat.... ada bantuan sapi, pagi dibantu besok dijual, bagaimana itu yang mentalnya, kompetensinya petani, prilakunya ini yang masih berpengaruh, sikap bangun pagi kurang, sikap ngopinya lama, maunya cepat, ini kan faktor-faktor yang mempengaruhi keseriusan dalam berusaha..”.*

Selanjutnya pak Tugiran mempertegas lagi bahwa tugas penyuluh dalam pemberdayaan masyarakat memang bagian dari upaya mengentaskan kemiskinan, ungkapan pak Tugiran sebagai berikut :

*“... Jadi, ketika nanti dia tidak tahu tentang memupuk, kita berikan informasi tentang memupuk, kemudian dia bisa sadar dan bisa memupuk, dengan pupuk itu kemudian dia cari sendiri dimana pupuk yang manfaatnya bagus ini dimana, kemudian ketika dia sudah paham tentang pupuk, kemudian bisa menerapkan dilahan usahatani nya, dan berkembang, kan itu, memang secara tidak langsung.. jadi kalau dia tidak tahu sama sekali, dikasi uang, paling cuma dipakai belanja, jadi kita itu kan memang di penyuluhan itu kan, kalau saya anggap kita*

*ini membantu kemiskinan dan kemiskinan pengetahuan...”.*

Ungkapan tersebut menggambarkan bahwa anggota kelompok tani di Gapoktan Sigampa belum memahami dan memiliki kesadaran akan kemandirian petani dalam berusaha tani

#### **4. PUAP Merumuskan Jiwa Wirausaha: Belum Memicu Kreatifitas Petani dalam Berwirausaha**

Menumbuhkan jiwa kewirausahaan merupakan salah satu usaha yang bisa diharapkan untuk memacu pertumbuhan ekonomi pedesaan. Jiwa kewirausahaan akan mengubah orientasi usahatani dari sekedar produksi menjadi berorientasi bisnis. Petani akan mulai mempertimbangkan jenis tanaman yang akan ditanam, waktu tanam dan bahkan sampai pada usaha pengolahan hasil pertanian dalam rangka memperoleh nilai tambah dari kegiatan tersebut.

Jiwa wirausaha dapat tumbuh dan berkembang dengan adanya motivasi dan kemampuan yang dimiliki. Ketika petani telah memiliki motivasi yang cukup maka petani juga harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan usaha tersebut. Ide kreatif merupakan pintu awal dalam menjalankan wirausaha. Ide kreatif dapat dilatih dengan teknik ATM (amati, tiru, modifikasi) atau dengan membuat produk yang memang belum ada/dibutuhkan. Penentuan jenis usaha juga harus disesuaikan dengan peluang dan potensi yang dimiliki. Usahatani yang berwawasan wirausaha diharapkan mampu meningkatkan nilai tambah produk sehingga pendapatan masyarakat dapat meningkat

Para pelaku agribisnis skala kecil dan menengah seringkali banyak mengalami hambatan dalam mengembangkan agribisnisnya, termasuk Gapoktan. Berbagai faktor yang mempengaruhinya antara lain adalah terletak pada kemampuan kewirausahaan dan penerapan manajemen. Agribisnis memiliki beberapa keunikan, sehingga diperlukan kesiapan mental pengelolanya dalam



menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara khusus (Antara, 2010). Pada umumnya, prinsip dan pengetahuan manajemen sama untuk semua bisnis, namun yang membedakannya terletak pada seni menggunakan prinsip dasar manajemen untuk menjalankan bisnis (Downey dan Erickson, 1992).

Jiwa kewirausahaan akan sangat menentukan keberhasilan dalam kegiatan usaha baik dari sejak perencanaan, pengelolaan, maupun evaluasi terhadap usaha yang dilakukannya. Pengurus Gapoktan harus memiliki profil sebagai wirausaha dengan segala ciri-cirinya. Ketidakberhasilan atau belum optimalnya keberhasilan yang diperoleh para pelaku agribisnis umumnya disebabkan karena belum dipahaminya prinsip-prinsip kewirausahaan, rendahnya kemampuan di dalam membuat jejaring usaha dan belum dikuasanya teknik negosiasi yang efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal jiwa wirausaha ungkapan pak Mamiek Slamet sebagai berikut :

“ Seharusnya, seharusnya jadi anu dia...dia... Gapoktan ini kan idealnya dia menjadi jembatan anggota dengan pasar. Jadi dana yang diberikan kepada Gapoktan itu, setelah disalurkan kepada anggotanya dimanfaatkan, harapannya bisa meningkatkan produksinya, kemudian Gapoktan itu bisa mencari partner untuk pemasaran, itu... itu harusnya begitu. Jadi bisa mencari peluang pasar dimana...berarti ada peluang bagus bisnis itu ”.

Ungkapan pak Mamiek Slamet di atas menunjukkan bahwa anggota kelompok tani pada Gapoktan Sigampa belum terdorong dalam menumbuhkan kreatifitas dalam berwirausaha tani.

## 5. PUAP “Keseriusan Pengelola: Belum Optimal dalam Manajemen Gapoktan

Ternyata Dana Bergulir dalam Program PUAP memiliki kesadaran kritis bahwa dana bergulir bukanlah dana hibah yang bersifat tidak dikembalikan kepada pemiliknya (masyarakat). Mestinya Gapoktan sebagai pengelola Program

PUAP cermat menggulirkan dana kepada peminjam dalam hal ini petani sebagai anggota kelompok tani, sehingga mudah diraih keuntungan yang mampu menambah modal perguliran. Gapoktan menyadari peran masyarakat juga sangat penting dalam kelancaran pengembalian dana bergulir. Dan hal tersebut juga memicu pejabat pengelola bersangkutan merasa lebih bertanggung jawab atas pengembalian dana bergulir Program PUAP oleh anggota kelompoknya. Gambaran pengelolaan simpan pinjam pada Gapoktan Sigampa dijelaskan pak Mamiek Slamet berikut ini :

*“ Perkembangan Gapoktan, tidak semua kelompok tani mengelolanya, jadi Gapoktan itu ada yang memberikan pinjaman lewat kelompok, ada yang memberikan pinjaman langsung kepada petani, nah kalau yang lewat kelompok biasanya pengembaliannya diserahkan kepada tanggungjawab kelompok untuk pengembalian pinjaman, tapi kalau yang peminjam langsung kepada petaninya, kelompok hanya mengetahui tetapi transaksinya langsung dengan Gapoktan, nah itu tugas bendahara untuk menagihnya. Tapi kalau lewat kelompok biasanya ada perjanjian nanti kelompok yang bertanggungjawab untuk menagihnya”.*

Anggota Gapoktan seharusnya memiliki kesadaran bahwa pemerintah memiliki keterbatasan kemampuan, baik dari segi pembiayaan sebagainya sehingga program-program pemberdayaan masyarakat yang telah dilakukan pemerintah daerah dapat dimanfaatkan secara benar. Oleh karenanya anggota Gapoktan sebagai penerima dana bergulir tersebut dapat memanfaatkannya sebaik mungkin guna pengembangan usaha dan kemajuan ekonomi anggota Gapoktan.

Gapoktan maju dan berkembang apabila manajemen kelembagaan Gapoktan telah tertata baik dan berjalan sesuai dengan tupoksinya masing-masing, dengan didukung oleh rasa kebersamaan dan kekompakan dari anggotanya, bimbingan dan pendampingan dari petugas pertanian serta dengan menghidupkan semua

komponen/ unit-unit usaha yang ada di Gapoktan, baik unit usaha tani, unit usaha jasa saprotan, unit usaha pengelolaan, unit usaha pemasaran, serta unit usaha LKM-A. Gapoktan Sigampa telah melakukan manajemen pengelolaan Kelembagaan Gapoktan dan pengelolaan dana BLM PUAP namun belum berkembang, pak Tugiran menjelaskan, sebagai berikut :

*“ Jadi berkaitan dengan modal usaha itu maka dari kami selaku penanggungjawab PUAP di Kabupaten Sigi ini melakukan beberapa hal kegiatan yang bersifat pembinaan untuk meningkatkan kapasitas Gapoktan itu ”.*

Pak Tugiran juga menambahkan bahwa terdapat kendala dari keseriusan pengelola Gapoktan Sigampa, seperti diungkapkan sebagai berikut :

*”Memang yang menjadi kendala itu, pada umumnya disitu penanggungjawab kegiatan disitu biasanya didominasi oleh beberapa orang, sehingga ada kalanya ketika yang dipercayakan sudah tidak aktif kadang sudah tidak tercapai. Bagus sekali ini PUAP kalau mereka memanfaatkan...yang menjadi masalah pengelola untuk pengelola untuk kegiatan itu, itu SDMnya, rajin klo masih ada uangnya, kadang proses bergulirnya dana itu tidak lancar ”.*

Keseriusan pengelolah Gapoktan juga dapat dilihat dari tanggungjawab masing-masing pengurus Gapoktan tersebut. seperti ungkapan Pak Mamiek Slamet, di bawah ini:

*“ Keliatannya ini kalau pengurus ini hanya terbatas kepada Ketua dengan Bendahara kayaknya ini, kalau Sekretaris itu ndak (tidak) banyak terlibat dia, jadi saya lihat di beberapa tempat itu, yang kompak itu Ketua sama Bendahara, selalu berkomunikasi karena kaitannya dengan modal yang dia putar, tapi Sekretaris sebagai unsur untuk membuat laporan kayaknya ndak (tidak) banyak dilibatkan, bukan ndak (tidak) aktif, ndak (tidak) dilibatkan... jadi kembali kepada anunya, kembali kepada orang per orangnya “.*

Seperti halnya dengan peran Sekretaris, Ketua Gapoktan juga belum maksimal dalam

melaksanakan tupoksinya. Secara operasional di Gapoktan Sigampa dikendalikan oleh penyuluh yang bertugas di Desa Kaleke. Namun tidak sepenuhnya melaksanakan tugas dari Ketua Kelompok tetapi dalam pengelolaan program penyuluh tetap didampingi oleh pengurus Gapoktan Sigampa baik bendahara maupun ketua kelompok. Seharusnya masing-masing pengurus menjalankan tupoksi nya sesuai aturan yang berlaku pada organisasi Gapoktan Sigampa.

### **Alternatif Solusi Tentang Manajemen Kebijakan Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP)**

Pada pembahasan masalah telah diuraikan pengelolaan program PUAP pada Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat Kabupaten Sigi yang menjadi program Kementerian Pertanian dalam peningkatan usaha agribisnis perdesaan dalam mengentaskan kemiskinan. Dari proses pengelolaan program tersebut beberapa masalah telah peneliti identifikasi. Walaupun berbagai kendala yang dihadapi di lapangan, dalam pengelolaan program penyaluran dana bergulir ini telah memberikan manfaat bagi anggota kelompok tani (Gapoktan) Sigampa di Desa Kalele Kecamatan Dolo Barat. Maka peneliti akan menguraikan tentang alternatif solusi manajemen untuk mengatasinya, sebagai berikut:

#### **1. Konsep modal dalam LKM di perdesaan**

Salah satu persoalan paling rumit di wilayah perdesaan adalah penyediaan modal. Bahkan, keterbatasan akses terhadap modal (kredit) diidentifikasi sebagai salah satu faktor penyebab kemiskinan (Akpulu et.al., (2012) dalam Erani Yustika (2012:261). Keterbatasan modal menyebabkan sirkulasi kegiatan ekonomi tidak berjalan. Sebaliknya, tanpa ada perputaran aktifitas ekonomi proses akumulasi kapital juga tidak bisa terjadi. Berbekal situasi yang seperti itu, para perumus kebijakan pembangunan

perdesaan akhirnya meluncurkan program kredit mikro sebagai instrument pengembangan kelembagaan sektor finansial di perdesaan, khususnya sejak tahun 1990-an. Berbagai macam kelembagaan sektor finansial, formal maupun nonformal, didesain untuk menggerakkan kegiatan ekonomi di wilayah perdesaan, khususnya sektor pertanian dan usaha kecil (small firm). Strategi ini diadopsi oleh sebagian besar Negara berkembang, seperti Bangladesh, Indonesia, India, Thailand, Malaysia, Pakistan, Nigeria, Zambia, dan lain-lain. Walaupun model dan prosedur lembaga keuangan tersebut berbeda-beda, namun semabgatnya sama: menyediakan modal di wilayah perdesaan sebagai pemicu aktivitas ekonomi. Beberapa Negara yang menerapkan lembaga keuangan (kredit mikro) itu dianggap telah berhasil, misalnya Bangladesh dengan Grameen Bank, namun sebagian (besar) Negara-negara lain ditengarai mengalami kegagalan akibat kemiskinan konsep berdasarkan karakteristik sosial/budaya/politik/ekonomi masyarakat perdesaan (Erani Yustika, 2012 : 262)

Di Bangladesh, Grameen Bank (GB) merupakan yang paling legendaris dan diadopsi di beberapa Negara. GB ini berspesialisasi sebagai lembaga keuangan yang berdiri sejak 1983 untuk menyediakan kredit kepada masyarakat miskin perdesaan (rumah tangga perdesaan yang memiliki lahan kurang dari 0,5 hektar) agar terjadi perubahan kehidupan ekonomi yang lebih baik (Hossain, (1988) dalam Erani Yustika (2012:264). GB mendapatkan dana yang akan dipinjamkan berdasarkan basis komersial dari bank sentral, atau dari lembaga keuangan lain, pasar modal/uang, dan organisasi bantuan internasional. GB ini, dalam pembahasan-pembahasan yang dilakukan para ahli, biasanya disebut sebagai lembaga keuangan mikro (microfinance). Lembaga keuangan mikro ini cenderung bekerja baik kepada para peminjam (debitor) dengan sumber daya keuangan yang bermacam-macam (diverse) dan memiliki

kemampuan sejati (genuine) untuk membayar pinjaman.

Lembaga keuangan mikro ini dipercaya akan menjadi instrument untuk mengatasi kemiskinan, khususnya memastikan kelompok miskin mendapatkan asupan modal/kredit secara berkelanjutan (Jayadev dan Rao (2012) dalam Erani Yustika, (2012: 266). Namun, dalam praktiknya, tidak selalu implementasi dari keuangan mikro itu selaras dengan tujuannya. Di India, misalnya organisasi keuangan mikro dipandang justru sangat berorientasi kepada profit sehingga menekan peminjam dalam posisi terjepit (Polgreen dan Bajaj, (2010) dalam Erani Yustika (2012:266).

Dalam realitasnya, fakta di lapangan menunjukkan lembaga keuangan mikro terjebak dalam situasi trade-off antara meraih laba dan melayani kaum miskin (Cull, Demircuc-Kunt, dan Morduch, (2007) dalam Erina Yustika (202:266). Oleh karena itu, subsidi memegang peran penting untuk membantu lembaga keuangan mikro tersebut dalam menyantuni kaum miskin. Subsidi itu dalam bentuk langsung, misalnya hibah pemerintah, atau tidak secara langsung lewat akses bunga yang lebih rendah (dari bunga pasar) kepada lembaga keuangan mikro (dalam Ly dan Masom, (2012) dalam Erina Yustika (2012:266). Kebijakan terakhir ini kerap dipilih Pemerintah Indonesia untuk membantu kaum miskin melalui Lembaga Keuangan Mikro (LKM).

## ***2. Peran Budaya Organisasi: Membentuk Kesadaran dalam Pemberdayaan***

Dalam rangka membentuk kesadaran maka nilai-nilai pemberdayaan harus dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari dan dilakukan secara berulang-ulang (repetisi). Selanjutnya kedua hal tersebut akan membentuk habits baru yang secara sadar akan melahirkan norma-norma baru dimasyarakat. Proses ini harus dilakukan secara terus menerus dalam kegiatan Pemberdayaan Masyarakat.

Budaya orgnisasi adalah tradisi/kebiasaan, asumsi, dan nilai-nilai yang mendasarinya, yang

dimiliki bersama oleh para anggota dalam sebuah organisasi, diturunkan ke orang-orang baru, dan dijadikan panduan dalam memaknai berbagai peristiwa, mengidentifikasi berbagai alternatif tindakan, dan mengambil keputusan. Menurut Schein (2010) dalam Sujoko Efferin (2016:74) budaya memiliki dua peranan penting, yaitu membangun kemampuan organisasional untuk melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Sujoko Efferin (2016:74) bahwa adaptasi eksternal adalah kemampuan untuk senantiasa untuk menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan yang terjadi diluar organisasi. Sejauh mana kita memahami dan merespons perubahan tersebut akan menentukan sejauh mana organisasi kita sanggup bertahan dan berkembang.

Sedangkan integrasi internal menurut Sujoko Efferin (2016:74) adalah sebuah kondisi dimana ada keselarasan pikiran dan tindakan dari setiap anggota organisasi. Keselarasan ini dapat meminimalisasi kesalahpahaman, ketidakpercayaan, dan konflik yang tidak produktif diantara para anggota organisasi. Semakin sedikit kesalahpahaman, ketidakpercayaan, dan konflik maka energy yang disalurkan akan semakin mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan dan para anggota organisasinya. Sebaliknya, jika hal-hal tersebut semakin besar, maka sebagian besar energy akan terkuras untuk menyelesaikan masalah yang muncul. Hal ini karena adanya saling keterkaitan antara kinerja seseorang/sebuah unit dengan kinerja orang/unit yang lainnya. Kontribusi seseorang/bagian dalam sebuah organisasi tidak akan maksimal jika terhalang oleh masalah dari orang/unit sebelumnya dan setelahnya. Jadi, budaya organisasi yang ada sanggup menyatukan seluruh anggota organisasi beserta sumber daya yang ada agar terbentuk kerjasama yang sinergis untuk mencapai tujuan bersama.

### **3. *Organizational Trust atau Kepercayaan Organisasi: Terwujudnya Hubungan Sosial dalam LKM***

Tulisan ini menggunakan definisi atau pengertian kepercayaan (trust) sebagai kepercayaan terhadap integritas, keadilan, dan keandalan dari seseorang atau suatu organisasi. Trust adalah kerelaan dari salah satu pihak untuk menerima terhadap tindakan yang dilakukan oleh pihak lain dan menghasilkan kerjasama, terlebih pada organisasi besar .

Pengembangan kepercayaan merupakan sebuah proses yang berdasarkan pada keyakinan bahwa pihak lain akan menghormati komitmen mereka dan bahwa pihak lain memiliki niat yang baik kepada mereka. Jadi, di dalam organisasi, kepercayaan merupakan kepercayaan dari karyawan untuk menerima tindakan yang dilakukan oleh organisasi dan bekerja sama dengan organisasi, atas dasar keyakinan bahwa, organisasi menghargai mereka dan berniat baik terhadap mereka.

Lebih jauh dari definisi tersebut di atas, dapat diketahui dimensi utama dari kepercayaan yaitu antara lain integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan. Dimensi lainnya adalah perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin juga menjadi hal yang paling penting dibandingkan perilaku siapapun juga di dalam organisasi dalam menentukan tingkat kepercayaan di dalam kelompok ataupun organisasi tersebut .

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam konteks organisasi, kepercayaan merupakan hal yang kritis di dalam komunikasi yang efektif, dan kerja sama tim yang sukses antara sesama karyawan. Sama pentingnya dengan kepercayaan antara para karyawan dan para manajer, serta dapat meminimalisasi resiko, biaya operasional, dan meningkatkan komitmen karyawan serta produktivitas mereka (Pucetaite, Lamsa, & Novelskaite, 2010). Kepercayaan organisasi mempengaruhi karyawan, meningkatkan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan, serta dapat menciptakan atmosfir kerja yang aktif.

Kepercayaan di dalam manajemen juga dapat meningkatkan identifikasi, loyalitas dan keterlibatan karyawan dengan organisasi. Dengan meningkatnya kepercayaan di dalam organisasi, maka karyawan akan lebih berkomitmen kepada pihak berwenang dan institusi yang diwakili oleh pihak berwenang (Brockner et al, 1997).

Modal sosial merupakan hasil dari kerja sama, mengembangkan kepercayaan, dan membangun rangkaian sosial. Membangun modal sosial untuk menyusun lingkungan sosial yang kaya akan partisipasi dan peluang. Seperti suatu lingkungan yang memungkinkan pelaku untuk kerap bertemu, di mana berbagi nilai dan norma sosial dapat terus dipelihara. Hal ini lalu mendorong kemungkinan atas keberlanjutan interaksi berulang ke depan, kemudian mengurangi ketidakpastian dan memperkecil risiko (Ramstrom dalam Yustika, 2008). Bourdieu (dalam Yustika, 2008) memandang modal sosial sebagai aset produktif yang dibangun melalui investasi pada hubungan sosial; memerlukan waktu, usaha, bahkan uang untuk mengakumulasinya. Sekali terbangun, seperti modal lainnya (fisik maupun manusia), modal sosial kembalian, terdepresiasi oleh waktu, dan harus terus dijaga agar tidak berhamburan dan menjadi usang. Suatu investasi individual atas modal sosial tergantung pada karakteristik sosio-ekonomi perseorangan, pada usia tertentu, latar belakang keluarga tertentu, tingkat modal manusia (pendidikan dan pekerjaan), serta pendapatan (Coleman, 1988).

#### **4. Desain Kelembagaan: Strategi Menata Pembentukan LKM-A**

Penelitian ini menemukan problematika lembaga keuangan di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke, belum dibentuknya LKM-A dapat diidentifikasi dalam dua aspek berikut : pertama, sosialisasi tentang LKM-A belum jalan, dan kedua : kepercayaan, karena adanya pemahaman yang keliru dari pengurus Gapoktan untuk menghibahkan dana PUAP dalam pembentukan LKM-A.

Dalam penelitian Hari Hermawan dan Harmi Andriyanita (2011) diungkapkan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh beberapa BPTP, dapat disintesis bahwa faktor yang menghambat tumbuh dan berkembangnya LKM-A terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup beberapa aspek, antara lain pengurus belum mencapai realisasi penyaluran dana, penggalangan dana belum berjalan dengan baik, penguasaan sistem pembukuan masih lemah. Ditambah pula pencairan dana ke petani yang dilakukan oleh Gapoktan terlambat, Gapoktan masih kurang memahami cara pembuatan laporan/pengisian blangko laporan yang tersedia dan lembaga keuangan mikro, meskipun bimbingan telah diberikan. Faktor internal yang juga menghambat yakni ketua poktan tidak membagikan dana seluruhnya ke anggota karena takut anggotanya tidak mau membayar bahkan ada pengurus Gapoktan yang beranggapan jika LKM-A terbentuk maka peran dari Gapoktan itu sendiri akan hilang. Disamping itu kurangnya keterampilan atau keahlian dalam hal pembukuan yang sesuai dengan standar lembaga keuangan resmi.

Umumnya lembaga keuangan informal yang dibentuk oleh pemerintah banyak yang mengalami kegagalan, setidaknya kinerjanya mengecewakan, kecuali untuk kasus BR di Indonesia dan Bank Pertanian (Agricultural Bank) di Thailand (Zeller (2002) dalam Erani Yustika, 2012:271). Sedangkan untuk lembaga keuangan informal kelebihan yang paling nyata adalah prosedurnya yang sederhana, tanpa agunan, hubungannya yang cair (personal relationship), dan waktu pengembalian kredit yang fleksibel (negotiable repayment). Karakteristik itu sangat sesuai dengan ciri pelaku ekonomi di perdesaan (khususnya di sektor pertanian) yang memiliki aset terbatas, tingkat pendidikan rendah, dan siklus pendapatan yang tidak teratur (musiman). Karakter masyarakat perdesaan seperti itulah yang ditangkap dengan baik oleh pelaku lembaga keuangan informal, sehingga eksistensinya lebih mudah diterima oleh

masyarakat kecil. Tetapi kelemahan utama dari lembaga keuangan informal, yakni tingkat bunga kredit yang tinggi, harus diperbaiki sebab keberadaannya cenderung eksploitatif kepada masyarakat miskin. Pemerintah dapat mendesain regulasi dengan jalan membatasi tingkat suku bunga, atau memperluas akses masyarakat miskin kepada kredit formal sehingga dalam jangka panjang tingkat bunga lembaga keuangan informal akan tertekan. Model inilah yang harus diadopsi agar kepentingan masyarakat kecil tidak dirugikan.

Di luar strategi semacam itu, ada dua langkah lain yang bisa dilakukan. Pertama, mengaitkan lembaga keuangan informal dengan lembaga keuangan formal (links with the formal sector). Asumsi dari model ini adalah pelaku lembaga keuangan informal lebih mengetahui jejak rekam (track record) dari pelaku ekonomi di perdesaan, sehingga kemungkinan terjadinya kegagalan dapat diperkecil. Dengan begitu biaya mencari informasi, negosiasi dan pengawasan menjadi lebih murah (lower transactions cost). Melalui pemahaman itu, lembaga keuangan informal bisa diajak bekerjasama sebagai Channelling kredit dari lembaga formal di perdesaan, tentunya dengan konsekuensi memberikan kompensasi keuntungan (reward) kepada pelaku lembaga keuangan informal. Singkatnya, pada skema ini lembaga keuangan informal dijadikan sebagai agen yang mencari dan mengeksekusi kredit kepada masyarakat, sedangkan lembaga keuangan formal sebagai principal yang menyediakan dana. Dengan model seperti ini semua pihak relative akan diuntungkan.: lembaga keuangan informal tetap bisa hidup, masyarakat memiliki akses kepada modal/kredit yang lebih besar, dan lembaga keuangan formal semakin mudah untuk menyalurkan dana.

Kedua, mendesain kelembagaan keuangan formal berdasarkan struktur atau hirarkhi masyarakat (perdesaan), baik struktur nilai-nilai maupun struktur social. Dalam posisi seperti ini, operasi lembaga keuangan formal didesain dengan cara mengadopsi nilai-nilai yang tumbuh dalam masyarakat local, misalnya kasus

pengembangan BPR (Bank Perkreditan Rakyat). Beberapa penelitian yang pernah dilakukan (Erani Yustika) menunjukkan beberapa BPR yang menyerap system dan adat setempat (BPR tradisional) justru memiliki kinerja lebih bagus, khususnya dalam mencegah terjadinya kredit macet. Sebaliknya BPR yang menggunakan perangkat dan kelembagaan baku yang disodorkan oleh Bank Indonesia (BPR modern) banyak yang terjebak dengan persoalan kredit macet sehingga membuat kinerja BPR buruk (Erani Yustika, 2012:272).

### **Sustainability Manajemen: Keberlanjutan Prograam PUAP pada Gapoktan Sigampa Desa Kaleke**

Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) dilaksanakan melalui penyediaan dana penguatan modal usaha petani sebagai stimulant melalui koordinasi Gapoktan. Gapoktan penerima dana BLM-PUAP diharapkan dapat menjaga perguliran/perputaran dana sampai fase pembentukan LKM-A yang berhasil ditumbuh kembangkan oleh Gapoktan dan diharapkan dapat meningkatkan akumulasi modal melalui dana keswadayaan yang dikumpulkan oleh anggota melalui tabungan maupun melalui saham anggota (Pedoman Pengembangan LKM-A, 2015). Persiapan dan penumbuhan LKM-A pada Gapoktan PUAP di Kabupaten Sigi dapat dilihat dari ungkapan pak Mamiek Slamet, sebagai berikut :

*“PUAP sekarang tinggal pembinaan, mengarah ke pembentukan LKM tidak ada bansos lagi”.*

Hal ini dipertegas lagi oleh Pak Mamiek Slamet bahwa:

*“Bansos yang Rp. 100 Juta yang tidak ada, tinggal pembinaan Gapoktan-Gapoktan yang potensial, kita arahkan ke LKM itu yang akan kita push”.*

Tahun 2015 dana bantuan sosial PUAP telah berakhir dan selanjutnya mulai Tahun 2016 tinggal pembinaan pada Gapoktan penerima BLM PUAP. Keberlanjutan dari program sangat penting dalam pencapaian tujuan dari program tersebut. Kemampuan

Sebuah Perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan nilai jangka panjang bagi pemegang saham dengan mengintegrasikan ekonomi, sosial dan lingkungan ke dalam strategi bisnisnya. Begitu juga dengan program PUAP dalam mencapai tujuan program tersebut perlu dipikirkan tentang keberlanjutan programnya. Pengelolaan Program PUAP di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat Kecamatan Sigi yang telah terlaksana sejak tahun 2010 akan berlanjut dalam jangka waktu panjang jika dikelola dengan baik oleh pengelola Gapoktan beserta PMT, Penyuluh dan Tim Teknis di Kabupaten Sigi dan Tim Pembina PUAP Provinsi Sulawesi Tengah.

Manajemen Keberlanjutan dapat menjadi strategi yang digunakan dalam keberlanjutan program PUAP di Gapoktan Sigampa. Hal ini dapat dilihat dari ketersediaan dana/modal dari Gapoktan, pengelola Gapoktan, dan lingkungan masyarakat Desa Kaleke yang sangat mendukung program PUAP tersebut. Pengelolaan yang berkelanjutan mengambil konsep dari keberlanjutan dan mensintesis mereka dengan konsep manajemen. Keberlanjutan memiliki tiga cabang: lingkungan, kebutuhan generasi sekarang dan masa depan, dan ekonomi. Dengan menggunakan cabang-cabang, menciptakan kemampuan untuk menjaga sistem yang berjalan tanpa batas tanpa sumber daya depleting, menjaga kelangsungan ekonomi, dan juga bergizi kebutuhan generasi sekarang dan mendatang. Dari definisi ini, manajemen yang berkelanjutan telah diciptakan untuk didefinisikan sebagai penerapan praktek-praktek berkelanjutan dalam kategori bisnis, pertanian, masyarakat, lingkungan, dan kehidupan pribadi dengan mengelola mereka dengan cara yang akan menguntungkan generasi sekarang dan generasi mendatang.

Pengelolaan yang berkelanjutan diperlukan karena merupakan bagian penting dari kemampuan untuk berhasil mempertahankan kualitas hidup di planet kita. Pengelolaan yang berkelanjutan dapat

diterapkan pada semua aspek kehidupan kita. Pengelolaan yang berkelanjutan dapat diterapkan untuk banyak hal, karena dapat digunakan sebagai literal dan konsep abstrak. Artinya, tergantung pada apa yang mereka diterapkan pada makna apa itu bisa berubah.

Outcome lain yang diharapkan dari program PUAP adalah keberlanjutan programnya. Keberlanjutan program PUAP di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke pak Mamiek Slamet menjelaskan tentang kesiapan Gapoktan, sebagai berikut :

*“Kalau kemarin saya lihat dengan adanya pelatihan calon pengelola LKM-A, secara tidak langsung dia siap membentuk LKM itu, cuma kita belum tahu berapa persen nanti dana Gapoktan yang dialihkan kesitu. Sebenarnya Gapoktan Sigampa itu sudah punya rencana untuk mengembangkan dana PUAP dan sudah mengarahkan ke situ”.*

Nilai yang umumnya berasal dari keterlibatan karyawan di dalam organisasi dapat lebih diperkuat dalam organisasi yang mempunyai tujuan untuk menjalankan manajemen berkelanjutan. Sebagian besar eksekutif/pimpinan di dalam organisasi tersebut akan mengartikulasikan visi perusahaan yang dapat menumbuhkan ekonomi, memberikan kontribusi terhadap nilai-nilai sosial di dalam dan di dunia, dan mendorong pengelolaan lingkungan dan melakukan ini secara bersama - sama. Karyawan cenderung menghubungkan tujuan perusahaan ini dengan nilai mereka masing – masing.

3P yaitu people, profit and planet. Ketiga faktor ini berkaitan satu sama lain. Masyarakat tergantung pada ekonomi; ekonomi dan keuntungan perusahaan tergantung pada masyarakat dan lingkungan, bahkan ekosistem global. 3P digunakan sebagai kerangka atau formula untuk mengukur dan melaporkan kinerja perusahaan mencakup parameter-parameter ekonomi, sosial dan lingkungan dengan memperhatikan kebutuhan stakeholdes (konsumen, pekerja, mitra bisnis, pemerintah, masyarakat lokal dan masyarakat luas) dan shareholders, guna meminimalkan gangguan

atau kerusakan pada manusia dan lingkungan dari berbagai aktifitas perusahaan.

*Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan suatu tindakan yang diambil pelaku bisnis atau pemangku kepentingan melalui perilaku yang secara sosial bertanggung jawab kepada masyarakat. Dalam menjalankan tanggung jawab sosialnya, pelaku bisnis atau perusahaan memfokuskan perhatiannya kepada tiga hal, yakni ekonomi, sosial, dan lingkungan, hal ini difokuskan sebagai kegiatan yang berkesinambungan dan salah satu cara untuk mencegah krisis, yaitu dengan peningkatan reputasi atau image. Penerapan CSR saat ini berkembang pesat termasuk di Indonesia, sebagai respon dunia usaha yang melihat aspek lingkungan dan sosial sebagai peluang untuk meningkatkan daya saing serta sebagai bagian dari pengelolaan risiko menuju sustainability kegiatan usahanya. Substansi CSR adalah dalam rangka kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungannya, komunitas dan stakeholder yang terkait dengannya baik lokal, nasional maupun global. Secara singkat, CSR mengandung makna bahwa perusahaan memiliki tugas moral untuk berlaku jujur, mematuhi hukum, menjunjung integritas (Ardianto, 2011: 35) dalam yustisia (2013)

Konsep CSR semakin berkembang, dan dengan berkembangnya konsep CSR tersebut maka banyak teori yang muncul yang diungkapkan mengenai CSR ini. Salah satu yang terkenal adalah teori triple bottom line dimana teori ini memberi pandangan bahwa jika sebuah perusahaan ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, maka perusahaan tersebut harus memperhatikan “3P”. Selain mengejar keuntungan (profit), perusahaan juga harus memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (people) dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (planet) (Yusuf wibisono, 2007).

#### a. Profit (Keuntungan)

Profit atau keuntungan menjadi tujuan utama dan terpenting dalam setiap kegiatan usaha. Tidak heran bila fokus utama dari

seluruh kegiatan dalam perusahaan adalah mengejar profit dan mendongkrak harga saham setinggi-tingginya. karena inilah bentuk tanggung jawab ekonomi yang paling esensial terhadap pemegang saham. Aktivitas yang dapat ditempuh untuk mendongkrak profit antara lain dengan meningkatkan produktivitas dan melakukan efisiensi biaya. Peningkatan produktivitas bisa diperoleh dengan memperbaiki manajemen kerja mulai penyederhanaan proses, mengurangi aktivitas yang tidak efisien, menghemat waktu proses dan pelayanan. Sedangkan efisiensi biaya dapat tercapai jika perusahaan menggunakan material sehemat mungkin dan memangkas biaya serendah mungkin (Yusuf wibisono, 2007).

Dana BLM PUAP adalah dana bergulir yang diharapkan pemanfaatannya keberlanjutannya untuk kepentingan anggota Gapoktan, pak Tugiran memberikan gambaran harapan-harapan untuk keberlanjutan program PUAP pada Gapoktan Sigampa, sebagai berikut: *“ Kalau PUAP ini kan, di Gapoktan ini kan... anggota yang ada itu kan masuk dalam kelompok tani dan pengurus kelompok tani sepanjang itu dilayani untuk kepentingan usaha sarana produksi apa semua itu, itu kita dorong semua itu untuk usaha usaha yang berikutnya, kemudian usaha usaha yang menguntungkan mereka, itu yang selalu kita motivasi/dorong sampaikan penyuluh pendampingnya supaya terus dimonitor terus dikembangkan..., tetap dimonitor terus perkembangannya, sehingga itu menjadi sebuah modal juga bagi teman teman penyuluh untuk melakukan pembinaan... pembinaan secara rutin, jadi kan ada semacam power disitu... kamu kan diberikan dana PUAP, walaupun PUAP itu tidak berkembang tapi ayo kita komit terus.*

#### b. People (Masyarakat Pemangku Kepentingan)

People atau masyarakat merupakan stakeholders yang sangat penting bagi perusahaan, karena dukungan masyarakat sangat diperlukan bagi keberadaan, kelangsungan hidup, dan perkembangan perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu berkomitmen untuk berupaya memberikan manfaat sebesar-besarnya



kepada masyarakat. Dan perlu juga disadari bahwa operasi perusahaan berpotensi memberi dampak kepada masyarakat. Karena itu perusahaan perlu untuk melakukan berbagai kegiatan yang dapat menyentuh kebutuhan masyarakat (Yusuf wibisono, 2007).

Pada prinsipnya LKM-A yang ditumbuhkan haruslah berasal dari Gapoktan PUAP. Dengan modal awal bersumber dari pendiri dan anggota. Untuk modal usaha dapat bersumber dari pihak luar terutama dana BLM-PUAP, selain itu untuk mempercepat penambahan modal Gapoktan dapat menghimpun dana melalui simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela atau saham dari pihak lain. Berikut penjelasan pak Tugiran : *“ ketika sudah menjadi LKMA itu kan menjadi Lembaga Keuangan Mikro yang yang apa... yang bisa dipercaya oleh masyarakat situ untuk pengembangan usaha bisnis itu, bisnis pertanian dan apa itu. Ini tetap kita dorong terus, memang ada beberapa kendala sehingga output di PUAP yang di Sigampa ini memang masih belum anu... ada beberapa kriteria yang, beberapa kriteria itu, itu yang kita masih mencari model”*.

#### c. Planet (Lingkungan)

Planet atau Lingkungan adalah sesuatu yang terkait dengan seluruh bidang dalam kehidupan manusia. Namun seberapa besar dari manusia masih kurang peduli terhadap lingkungan sekitar. Hal ini disebabkan karena tidak ada keuntungan langsung yang bisa diambil didalamnya.

Karena keuntungan merupakan inti dari dunia bisnis dan itu merupakan hal yang wajar. Maka, manusia sebagai pelaku industri hanya mementingkan bagaimana menghasilkan uang sebanyak-banyaknya tanpa melakukan upaya apapun untuk melestarikan lingkungan. Padahal dengan melestarikan lingkungan, manusia justru akan memperoleh keuntungan yang lebih, terutama dari sisi kesehatan, kenyamanan, di samping ketersediaan sumber daya yang lebih terjamin kelangsungannya (Yusuf wibisono, 2007). Lebih lanjut pak Tugiran mengharapkan kedepan program PUAP dapat lebih

berkembang dan lebih sukses, seperti ungkapan berikut ini :

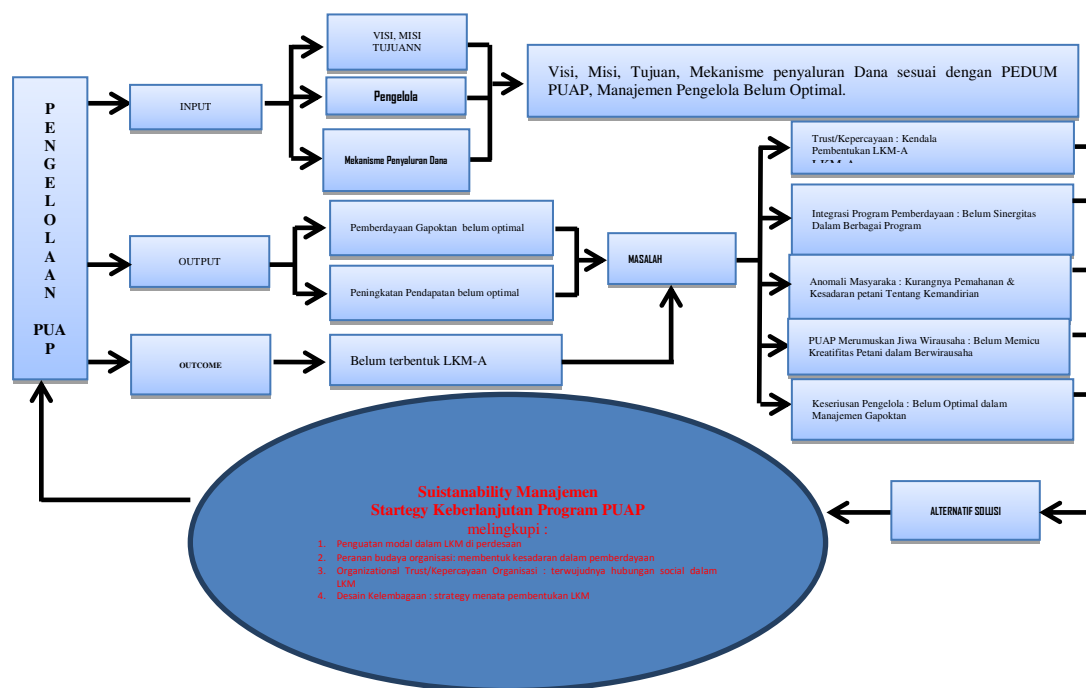
*“...kedepannya untuk di daerah ini kan ada juga yang menduplikasi model PUAP seperti Koperasi Pertanian apa semua, itu kan nanti akan diberikan dana di Gapoktan atau Koptan, harapan kita ya dikembangkan, diberikan kewenangan oleh wilayah tersebut ”*.

Dalam hal pelaporan PUAP diharapkan juga tetap berlanjut meskipun dana PUAP pada tahun 2016 sudah tidak ada pengadaan dari Kementerian Pertanian. Transparansi mengenai keberlanjutan dari aktifitas organisasi menjadi point penting dari berbagai entitas yang berkepentingan termasuk perusahaan, pekerja, lembaga swadaya masyarakat, investor, akuntan, dan lainnya. Pengungkapan sustainability tentu saja mempunyai komponen-komponen yang cukup berbeda dari komponen-komponen yang diungkapkan dalam laporan keuangan. Sustainability report mampu mengungkapkan tingkat aktifitas perusahaan secara menyeluruh. Dengan adanya hal tersebut, kinerja perusahaan bisa langsung dinilai oleh Pemerintah, masyarakat, organisasi lingkungan, media massa khususnya investor dan kreditor.

Dalam praktiknya penyusunan sustainability reporting memuat elemen-elemen penting yang berhubungan dengan aspek ekonomi, lingkungan dan manusia. Untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang guna mendapatkan keberlangsungan usaha sampai di masa yang akan datang maka diperlukan suatu bentuk tanggungjawab sosial perusahaan atau organisasi yang selanjutnya diungkapkan dalam sebuah penyusunan sustainability report sebagai bukti bahwa telah adanya komitmen dari pihak perusahaan terhadap lingkungan sosialnya yang dapat dinilai hasilnya oleh para pihak yang membutuhkan informasi tersebut.

Gambaran realitas pelaksanaan program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat Kabupaten Sigi seperti pembahasan di atas, maka perlu dipikirkan keberlanjutan dari program tersebut. Implikasi pentingnya keberlanjutan program PUAP

membawa peneliti untuk mencoba menawarkan model/desain kelembagaan yang menjaga keberlanjutan program PUAP di Kabupaten Sigi seperti tampak pada gambar 1.



**Gambar 1. Desain Kelembagaan Program PUAP di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat**

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka hasil penelitian ini membawa pada beberapa kesimpulan yaitu :

1. Pengelolaan Program PUAP pada Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Sigampa di Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat Kabupaten Sigi dari sisi input, yakni, tujuan dan mekanisme penyaluran dana sudah sesuai dengan yang diharapkan di dalam Pedoman Umum Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PEDUM PUAP). Namun hasil (output) dari kegiatan Program PUAP pada Gapoktan Sigampa dampaknya dalam pemberdayaan dan peningkatan pendapatan belum optimal sedangkan dari outcomenya yakni belum terbentuk Lembaga

- Keuangan Mikro-Agribisnis (LKM-A) sebagai target program PUAP, sehingga kemandirian petani belum tercapai.
2. Kendalanya yang dihadapi dalam pengelolaan program PUAP di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke yakni: (1) Trust/Kepercayaan yakni Kendala Pembentukan LKM-A, (2) Integrasi Program Pemberdayaan yakni belum adanya sinergitas dalam berbagai program, (3) Anomali Masyarakat yakni kurangnya pemahaman dan kesadaran petani tentang kemandirian, (4) PUAP Merumuskan Jiwa Wirausaha yakni belum memicu kreatifitas petani dalam berwirausaha, dan (5) Keseriusan Pengelola yakni belum optimal dalam manajemen Gapoktan.
3. Hasil dari program PUAP (kegiatan pemberdayaan) tidak bisa dilihat dengan segera seperti pembangunan fisik, namun

kedepan (sepuluh tahun atau lima belas tahun lagi) tercapainya petani mandiri sebagai hasil kegiatan pemberdayaan pada saat ini akan mampu meningkatkan kesejahteraan petani. Hasil program PUAP juga tidak boleh diukur dengan indikator-indikator ekonomi dan secara waktu dapat tercapai dalam waktu singkat, namun hendaknya diukur dengan perubahan perilaku petani menjadi lebih partisipatif dan mandiri secara berkelanjutan. Sustainability (keberlanjutan) berkaitan dengan tindakan yang dilakukan sekarang yang dikemudian hari dapat berdampak atau berpengaruh terhadap langkah-langkah yang dapat kita ambil di masa depan. *Sustainability Menegement* sebagai Solusi keberlanjutan program PUAP di Gapoktan Sigampa Desa Kaleke Kecamatan Dolo Barat terkait dengan pengelolaan program PUAP ditinjau dari hasil temuan atau masalah yang teridentifikasi dapat dirumuskan sebagai berikut ; (1) Konsep Modal dalam LKM di Perdesaan, (2) Peran Budaya Organisasi: membentuk kesadaran dalam pemberdayaan, (3) *Organizational Trust* / Kepercayaan Organisasi: terwujudnya hubungan sosial dalam LKM, (4) Desain Kelembagaan : strategy menata pembentukan LKM.

### Rekomendasi

1. Perlunya peningkatan pembinaan dan evaluasi dari tim pembina PUAP dalam hal ini Tim Teknis di Kabupaten dalam pengelolaan program PUAP sehingga dapat mendorong pengelola agar lebih serius dalam mengelola manajemen Gapoktan, seta meningkatkan peran pendampingan penyuluh/penyelia.
2. Sustainability Manajemen sebagai strategy keberlanjutan program PUAP melingkupi:
  - 1) Konsep modal dalam LKM perdesaan,
  - 2) Peranan budaya organisasi,
  - 3) *Organizational Trust* / Kepercayaan Organisasi,
  - 4) Desain Kelembagaan: strategy menata pembentukan LKM, dapat menjadi masukan sebagai pertimbangan bagi Pemerintah dalam

hal ini Kementerian Pertanian dalam merumuskan kebijakan khususnya kebijakan program pemberdayaan.

3. Peneliti selanjutnya dapat menjadikan Sustainability Manajemen sebagai strategi keberlanjutan dalam sebuah program khususnya program pemberdayaan dengan menggunakan metode dalam pendekatan dan fokus penelitian yang berbeda.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyadari bahwa dalam pelaksanaan penelitian ini, penulis telah banyak mendapat bantuan, petunjuk dan arahan yang konstruktif dari berbagai pihak terutama kepada Ketua Tim Pembimbing Prof. Dr. H. Muslimin, SE., M.M dan Dr. Hj. Nina Yusnita, SE., M.Si.Ak. Semoga penelitian ini dapat menjadi sumbangan yang bermanfaat dan mendorong lahirnya karya ilmiah yang lebih baik dikemudian hari.

### DAFTAR RUJUKAN

- Anonim, 2016. *Pedoman Pemberdayaandan Penguatan LKM-A Tahun 2016*. Direktorat Pembiayaan Pertanian, Direktorat Jenderal Prasarana dan Sarana Pertanian, Kementerian Pertanian.
- Antara, Made. 2010. *Sistem Agribisnis*. Bahan Ajar Program Magister Agribisnis
- Creswell, J. W, 2010. *Research Design. Edisi Ketiga. Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Penerbit Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Creswell, J. W., 2012. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Third Editions*. Achmad Fawaid (penerjemah), *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar
- Downey, E.D. dan S.P. Ericson. 1992. *Manajemen Agribisnis*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.1
- Efferin, Sujoko. 2016. *Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Spiritual*. Cetakan

- Pertama. Rumah Peneleh Seri Media dan Literasi.
- Fukuyama, F. 2001. Sosial Capital, Civil Society, and development. *Third World Quarterly*, 22(1):7-200.
- Fukuyama, F. 2002. *Trust: Kebijakan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*. Yogyakarta. Penerbit Qalam.
- Hermawan, Hari & Andrianyta, Harmi. 2011. *Lembaga Keuangan Mikro Agribisnis: Terobosan Penguatan Kelembagaan Dan Pembiayaan Pertanian Di Perdesaan. Analisis Kebijakan Pertanian* Vol. 10 No.02 2012.
- <http://dennybiantong.blogspot.co.id/2012/07/pengertian-pembangunan-berkelanjutan.html> Diakses 9 Desember 2016
- <http://kotatanpakumuh.id/wartaarsipdetil.asp?mid=4902&catid=2&>
- <http://silvianaoktaferiputri.blogspot.co.id/2014/12/kepercayaan-manajemen.html> Diakses 10 Desember 2016
- <https://ipnutuban.wordpress.com/bacaan/membangun-organisasi/> Diakses 10 Desember 2016
- <https://zmanajemen.blogspot.co.id/2015/02/manajemen-perilaku-organisasi.html> Diakses 10 Desember 2016
- Kementerian Pertanian. 2015. *Juknis Pendamping PUAP* Direktorat Jenderal Prasarana dan Sarana Pertanian.
- Kementerian Pertanian. 2015. *Peraturan Menteri Pertanian Nomor : 08/Permentan/OT.140/2/2015 tentang Pedoman Pengembangan Agribisnis Perdesaan Tahun Anggaran 2015*.
- Leksono, Sonny. 2013. *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi. Dari Metodologi ke Metode*. Edisi 1 Cetakan I. Rajawali Pres Jakarta.
- Pedoman Pengembangan LKM-A Pada Gapoktan PUAP, Tahun 2015*.
- Petunjuk Teknis Pendamping, *Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) Tahun 2015*.
- Program Pasca Sarjana Universitas Udayana. Denpasar.
- Schein, E.H. 1991. *Organizational Cultural and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Suparjan dan Suryatno. 2003. *Pengembangan Masyarakat: dari Pembangunan Sampai Pemberdayaan*. Aditya Media, 2003.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Gresik: Fascho Publishing.
- Yustika, A. Erani. 2010. *Ekonomi Kelembagaan Defenisi, Teori, Dan Strategi*. Bayumedia. Malang.
- Yustisia, 2013. *Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Sikap Komunitas Pada Program Perusahaan*. *Jurnal Ilmu Komunikasi* Vol 3, No 02 (2013).